《智库是怎样炼成的？国外智库国际化案例研究》评析

栾瑞英[1,2]

[1]中国科学院大学 北京 100049;[2]中国科学院文献情报中心 北京 100190

摘要：［**目的/意义**］《智库是怎样炼成的？国外智库国际化案例研究》为促进中国智库国际化发展提供案例参考。本文旨在介绍本书的特点，为读者提供阅读参考。［**方法/过程**］本书选定全球 10 家智库作为研究对象，采用案例研究方法、文献调研法、网站调查法，深入分析它们的发展历程、特点和国际化发展路径，并总结成功经验，提出切实可行的建议。［**结果/结论**］本书归纳出国外智库成功的“3+5”法则，为中国特色新型智库建设提供了重要参考。

关键词：智库;国际化;案例研究

分类号：C936

1 引言

2015 年中共中央办公厅、国务院办公厅联合印发《关于加强中国特色新型智库建设的意见》，中国智库迎来了发展的春天。随着全球化趋势的加快，中国急需具有国际影响力的智库向国际社会传递“中国声音”，发表中国观点。而在美国宾夕法尼亚大学智库与公民社会项目（TTCSP）发布的《2015 全球智库指数报告》中，综合排名前 175 名的智库中，只有 9 家中国智库入榜，由此可见，中国缺乏具有较大国际影响力的高端智库[1]。因此，研究不同类型、不同特点的国外高端智库的国际化发展路径，对中国特色新型智库建设有重要的指导意义。

20 世纪 90 年代末以来，智库研究领域开始出现用组织学的视角和理论来分析智库的组织结构、营销策略以及发展方向等。一些学者也开始对不同国别的智库的发展模式与运行机制进行对比研究。詹姆斯·麦甘（James G. McGann）和肯特·威弗（R.Kent Weaver）编著的《智库和公民社会》（*Think Tanks & Civil Societies*）以不同地区和国家的智库对公民社会产生的影响力为研究对象，介绍了 11 个国家和地区的十余家智库，并分析了不同智库的地区影响力和一般性特点[2]。安娜·威登（Anna Viden）、吉莉恩·拉弗蒂（Jillian Rafferty）和詹姆斯·麦甘（James G. McGann）主编的《智库的力量》（*How Think Tanks Shape Social Development Policies*）一书介绍了全球 20 家智库为促进社会发展所采取的不同措施[3]。雷蒙德·J. 斯特鲁伊克（Raymond J.Struyk）在《经营智库——成熟组织的实务指南》（*Managing Think Tanks—Practical Guidance for Maturing Organizations*）一书中，以美国城市研究所为例介绍智库的经营管理方法[4]。刘学、郑军卫以世界著名科学院智库为研究对象，对比分析美国国家科学院、加拿大皇家学会、荷兰皇家艺术与科学院、英国皇家学会以及澳大利亚科学院的组织管理机制[5]。朱相丽、谭宗颖、阳宁晖对英国皇家学会、法国科学院、俄罗斯科学院以及美国国家科学院等国外知名科学院的决策咨询运行机制进行了比较研究[6]。王佩亨、李国强等编著的《海外智库——世界主要国家智库考察报告》，从组织结构、研究领域、运行机制等方面介绍了英法美等 9 个国家的 46 家代表性智库的成功经验[7]。金彩虹、黄河等编著的《欧美大国智库研究》以欧美 14 家智库作为案例，分析欧美智库管理运作特点及最新发展趋势[8]。张冠梓、黄晓勇主编的《智库的再造》，介绍了中国社会科学院管理创新方法[9]。任晓在《第五种权力论智库》一书中，剖析了卡内基国际和平基金会和传统基金会的功能和

运作机制[10]。虽然国内外学者对智库的发展模式和运行机制都有相关研究，但尚无学者以智库的国际影响力为切入点，深入研究国外高端智库的管理和运行机制。

为了填补这一研究空白，柯银斌、吕晓莉主编的《智库是怎样炼成的？国外智库国际化案例研究》一书选取国际上不同发展阶段、不同成长模式的 10 家智库进行深度个案研究，探索国外高端智库国际化发展路径，并总结了国外智库成功的“3+5”法则，将概括性论述与具体案例有机结合起来，具体深入地分析国外智库为提升国际影响力所做出的改变和努力[11]。这本书从我国建设中国特色新型智库的现实需求出发，用全球视野和实证研究的方法，较为全面地呈现了国外高端智库国际化发展的成就，为政策制定者、智库管理者、智库研究者了解国外智库国际化案例提供了专业化的视角，为中国高端智库国际化发展提供了重要参考。

2 内容概述

本书以察哈尔学会内部研究报告为基础，将内容分为 10 个章节。每个章节介绍一家智库。第一章的主题是思想的力量：布鲁金斯学会。讲述美国老牌智库布鲁金斯学会（Brookings Institution）的发展历程和具有较高国际影响力的秘诀——高质量研究成果、高素质研究团队、独立性、多元化经费来源、全方位传播方式、“旋转门”机制。第二章的主题是人文精神的传播者：阿斯彭学会（Aspen Institute）。从美国阿斯彭学会发展历程中总结出提升智库国际影响力的关键点——开创研究问题独特视角、拥有核心领导人物和全球性精英网络、设计各类奖项、创造高质量产品、打造品牌项目（如阿斯彭思想节 Aspen Ideas Festival）、积极推广智库形象、设立国外分支机构。第三章的主题是全球安全评估的权威：斯德哥尔摩国际和平研究所（Stockholm International Peace Research Institute，以下简称 SIPRI）。本章介绍了 SIPRI 的成立历程、组织结构与使命、研究领域，并归纳出 SIPRI 国际化策略——组织机构国际化、研究人员组成国际化、具有国际影响力的研究成果、注重国际交流与合作、保持中立的态度立场。第四章的主题是企业化智库的典范：野村综合研究所（Nomura Research Institute，以下简称 NRI）。这一章介绍了 NRI 的发展历程与组织结构，经营理念，业务范围，人才建设，政策与战略研究。从中总结出 NRI 拓展海外业务和影响力的途径——与海外所在国政府、研究机构、高校合作，进行具有全球影响力的调研，主动探究未来发展动向。第五章的主题是从社区到国际：“更安全世界”的“天生”国际化之路。这一章介绍了英国“更安全世界”（Safer World）研究中心，详细分析该智库的研究项目，并归纳出“更全球世界”高度国际化的策略——独到的研究切入点、过硬的研究报告、丰富的资金来源以及多样的宣传渠道。第六章的主题是“没有围墙的研究所”：全美亚洲研究所（The National Bureau of Asian Research，以下简称 NBR）的战略实践。介绍了 NBR 的宗旨和基本价值观、组织结构、发展历程，并指出 NBR 具有较高国际影响力的三大法宝——NBR 文化、创新模式、内外双重支撑与保障。第七章的主题是学术与官方身份并行：挪威人权研究中心（The Norwegian Centre for Human Rights，以下简称 NCHR）。详细介绍了 NCHR 成立过程、双重身份与职能、组织结构，归纳出 NCHR 拥有较高国际影响力的三大经验——借力学术与官方的双重身份、国际项目为主导的运作方式、丰富的海外合作经验。第八章的主题是立足双边、放眼世界：印度—中国研究所（The India China Institute，以下简称 ICI）。这一章分析了 ICI 发展历程，从中归纳出 ICI 国际化发展经验和启示——合作伙伴多元、合作类型多样，关联政治视野确

定研究方案，项目涉及面广且紧扣主题。第九章的主题是专业的影响力：欧洲对外关系委员会（The European Council on Foreign Relations，以下简称 ECER）。从人员构成、项目运作、成果产出与传播、资金来源 4 个方面分析 ECER 打造国际影响力的成功经验，并总结归纳为：定位准确、机制灵活（设立驻 7 国首都办公室）、特色项目（欧洲对外政策记分卡）、国际化专业人员构成、与世界知名媒体深度互动与合作、多元化稳定的资金来源。第十章的主题是助力韩国外交：峨山政策研究院（The Asan Institute for Policy Studies，以下简称 AIPS）。重点介绍了 AIPS 的发展情况，并总结出它的国际化路径——建立全球化视角下的整体利益观，云集知名学者形成影响，通过多边合作、借力媒体、发表独立成果拓展影响，通过引进人才、储备培养、积蓄人才力量延续影响。

3 特点

在认真研读《智库是怎样炼成的？国外智库国际化案例研究》并比照同时期研究成果后，笔者发现本书有以下三大特点。

3.1 视角独到，选题新颖

本书题目借用前苏联作家奥斯特洛夫斯基《钢铁是怎样炼成的？》一书书名，其中“炼成”二字寓意智库打造国际影响力需要经过时间的锤炼和大量的投入。题目将文学性与实用性巧妙地结合，彰显本文作者的人文底蕴。而本书的副标题“国外智库国际化案例研究”直接点出本书的研究重点，即智库的国际影响力。而这恰恰是当今智库研究的热点和难点之一。中国智库在国际上鲜有发声，重要原因是国际影响力不够。本书选题对中国智库的国际影响力问题做了恰到好处的回应。世界知名智库布鲁金斯学会证明了智库国际化发展的三大成功因素——质量、独立性和影响力，并且用全球化的视野和严谨求实的科学态度积极应对全球挑战。美国阿斯彭学会为人们展示了具有人文主义价值观和人文科学方法论的智库在历史变迁的大潮中，如何主动从学术研究机构向综合型智库转型。这其中离不开企业家博爱的胸怀和研究人员持之以恒的努力。韩国峨山政策研究院立足韩国，放眼全球，广纳贤良。紧跟国际趋势，及时调整研究项目。用短短 8 年的时间，成为亚洲较为著名、全球较为知名的智库。这也与它背靠韩国现代重工集团、经费充足等因素密不可分。

3.2 逻辑清晰，结构严谨

本书在结构上按照总分顺序，开篇用一个总论概括国外智库成功的“3+5”法则，即 3 条必要成功法则：拥有独具特色发展战略与发展模式，聚集高水平的专业研究人才，产出具有国际影响力的高端研究成果或品牌项目；5 条可选成功法则：核心领袖的独特魅力与作用，保持和政府良好沟通与独立性研究的并行不悖，高效与全方位的传播方式，充足的研究经费，多元化的合作伙伴。然后按照 10 家智库成立时间的先后顺序，分 10 个章节展开介绍，每个章节的标题以智库最显著的特点命名，让读者快速了解每个章节所介绍的智库的特色。而且在每个章节中，作者大多按照“智库简介-智库发展历程-经验与启示”的逻辑框架进行案例分析。当然，作者也会根据不同智库的不同特点，对这个逻辑进行适当调整。比如分析挪威人权研究中心时，作者将智库发展历程合并到智库简介中，重点介绍该研究中心的海外项目，突出国际化这一主题思想。又如欧洲对外关系委员会，作者重点介绍欧洲对外关系委员会的人员构成，以突显多元化人员构成在提升智库国际影响力方面所发挥的重要作用。再如，野村综合研究所采用企业化运营模式，因此，作者采用“发展历程与组织架构-经营理念-业务介绍-人才建设-政策与战略研究”的逻辑框架，从企业发展视角，深入剖析野村综合研究所的独特的

国际化策略。此外，全书 10 个章节中，除第 7 章节外，每一章后面都附有专家点评，将本章的智库发展成功经验与中国特色新型智库建设结合起来进行分析。点评内容高屋建瓴，且具有实操性，对每一章内容均起到了画龙点睛的效果。

3.3 案例丰富，分析深入

全书没有进行智库影响力理论研究，而是为读者提供 10 个国外智库案例，用深刻的观点、客观的数据和事实支撑起全书的思想脉络。这 10 家国外智库分别来自美国（4 家）、瑞典（1 家）、日本（1 家）、英国（1 家）、挪威（1 家）、欧盟（1 家）、韩国（1 家），主要来自欧美和东北亚两个地区。而这 10 家智库的成立时间差距较大，从 1927 年-2008 年，跨越 81 年，这也从侧面反映了全球智库的发展进程。再从 10 家智库的类型来看，以经费来源为标准，有经费来源多元化的典型——布鲁金斯学会、阿斯彭学会、“更安全世界”研究中心、全美亚洲研究所、欧洲对外关系委员会；有经费来源单一化的典型——斯德哥尔摩国际和平研究所（瑞典议会拨款）、野村综合研究所（公司化运营）、挪威人权研究中心（挪威议会拨款）、印度-中国研究所（斯塔尔基金会资助，The Starr Foundation）、峨山政策研究院（韩国现代重工集团资助）。以智库专业化程度为标准，有综合性智库——布鲁金斯学会、阿斯彭学会、野村综合研究所；有关注国际关系的智库——全美亚洲研究所、印度-中国研究所、欧洲对外关系委员会、峨山政策研究院；有专注世界和平和人权的智库——斯德哥尔摩国际和平研究所、“更安全世界”研究中心、挪威人权研究中心。此外，作者也从智库与政府、企业关系的角度，分析了政府智库的代表——挪威人权研究中心，企业智库的典范——野村综合研究所，民间智库的榜样——阿斯彭学会。作者从多个维度揭示 10 家智库的类型和发展模式，旨在让读者全面立体地了解国外智库国际化发展路径。

4 不足之处

当然，本书也有不足之处。在研究对象上，没有将科技智库的典范如兰德公司（RAND Corporation）、马克斯普朗克学会（Max Planck Institute）等纳入，让本书说服力稍显不足。而研究对象的范围也局限于欧美和东北亚，如果将范围扩大到南美、南亚等地区，智库类型会更全面，内容可参考性会更高。全书设有 10 个章节，除了第 7 章，每一章后面都附有专家点评，这是作者将国外智库经验与我国智库发展实际相结合的创新性尝试，也确实起到了画龙点睛的效果，希望作者能够在后续的再版工作中在第 7 章后面附上挪威人权研究中心的专家点评，进而保证全书结构的完整性。另外，本书内容仅限于文献资料，缺少实地调查和访谈，如能增加相关调查和访谈，本书论述的说服力会更强。

5 个人感悟

当前中国智库蓬勃发展，但在国际上鲜有中国智库发声，一方面由于中国智库发展起步较晚，智库运营机制和体制尚需完善，在国内尚未充分发挥“资政启民”的作用，遑论在国际上发表中国观点；另一方面中国尚未形式完善的开放的“思想市场”，中国智库没有足够的动力和底气跨出国门，在国际思想市场上与其它国家的智库展开公平竞争，争夺国际话语权。因此，中国智库需要结合国外智库国际化的成功经验，并考虑中国特色社会主义建设的现实需求，真正走出一条具有中国特色的国际化道路。

他山之石，可以攻玉。学习借鉴国外高端智库国际化的成功经验有利于中国智库较快找到适合中国国情，并且符合智库一般发展规律的国际化路径。当然，学习国外经验不等于照抄照搬，而是要活学活用，练好内功。在坚持“党管智库”的前提下，中国智库应充分发挥知识和决策之间的桥梁作用以及中国在国际社会

上的传声筒、传真机的作用。将严谨的科研方法与社会经济等重大问题紧密结合，不断推出经得起推敲的思想产品，并积极运用国际化传播途径和手段，及时将中国思想产品传播到国际，以工匠精神打造中国智库国际品牌。

6 结语

中国智库国际化发展非一日之功。学习和借鉴他国智库管理运营经验是实现自身发展的第一步。《智库是怎样炼成的？国外智库国际化案例研究》一书为中国智库国际化发展提供了较为详实的国际化案例分析，选题新颖，视角独到，思路清晰，逻辑严谨，并结合中国特色新型智库建设的国际化发展需求，提出了切实可行的对策建议。本书内容基于察哈尔学会内部研究报告，经过整合编撰，最终形成一本学术性与实用性俱佳的著作，为中国高端智库发展指明了方向，也为智库研究者提供了重要的学术参考，值得国内决策者、智库管理者、智库研究者研读。总之，本书有助于推动智库研究发展，有利于启迪中国智库走向国际。

Analysis on *How to Manage a Think Tank?: A Case Study of Foreign Think Tank Internationalization*

Luan Ruiying[1,2]

[1]University of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100049

[2]National Science Library, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190

Abstract: [Purpose/significance] The book *How to Manage a Think Tank?: A Case Study of Foreign Think Tank Internationalization* aims at providing references for the international development of China's think tanks. This paper studies the characteristics of this book in order to help the readers to choose and read it. **[Method/process]** This book took ten foreign think tanks as examples and analyzed their international paths by the case study method, literature review and website investigation to summarize their successful experience and provide practical advice for China's think tanks. **[Result/conclusion]** This book sums up the "3+5" principles of foreign think tanks' successful experience so as to provide important references for the construction of China's think tanks with Chinese characteristics.

Keywords: Think tank　internationalization　case study

参考文献：

---

[1]McGann, J G. 2015 Global Go To Think Tank Index Report. [EB/OL]. [2017-01-15]. http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=think_tanks.

[2]McGann, J G, R. Weaver K. Think Tanks & Civil Societies[M]. London: Transaction Publishers, 2009: 27-34.
[3] 安娜•威登，吉莉恩•拉弗蒂，詹姆斯•麦甘.智库的力量[M]．王晓毅，张倩，李艳波，等译.北京：社会科学文献出版社, 2016: 46-73.
[4] 雷蒙德•J.斯特鲁伊克.经营智库：成熟组织的实务指南[M]．李刚，等译.南京: 江苏人民出版社，2016.
[5] 刘学，郑军卫．世界著名科学院思想库咨询项目的组织管理机制与启示[J]. 科学管理研究, 2015, 33(5): 112-115.
[6] 朱相丽，谭宗颖，阳宁晖．国外科技组织决策咨询的运行机制研究[J]．科学管理研究, 2011, 29(6): 51-54.
[7] 王佩亨，李国强．海外智库：世界主要国家智库考察报告[M]．北京：中国财政经济出版社, 2014: 319-320.
[8] 金彩虹，黄河．欧美大国智库研究[M]．上海：上海社会科学院出版社, 2016: 9-13.
[9] 张冠梓,黄晓勇．智库的再造[C]．北京：社会科学文献出版社, 2014: 1-3.
[10] 任晓．第五种权力论智库[M]．北京：北京大学出版社, 2015: 198-230.
[11] 柯银斌，吕晓莉．智库是怎样炼成的？ 国外智库国际化案例研究[M]．江苏: 江苏人民出版社, 2016 : 1-240.